

Константин Витальевич Баранников

Генеральный директор консалтинговой компании «Институт дизайна управления и конкурентных стратегий» г. Екатеринбург

ИНКЛЮЗИВНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В ГИБРИДНОМ ФОРМАТЕ. ПЕРСПЕКТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ

Аннотация: В статье представлен кейс-стади (case-study) этапа проекта, целью которого является определение критериев эффективности, поиск лучших практик и, на основании полученных данных, разработка технического задания прототипа информационной площадки для развития скрытых способностей человека в процессе специально организованных мероприятий и сценариев инклюзивного взаимодействия в условиях удалённого доступа. Представлена историческая справка о моделях, которые использовали разработчики при планировании, реализации, и при последующем анализе полученных результатов.

Ключевые слова: кейс-стади, критерии эффективности образовательного процесса, гибридный формат взаимодействия, онлайн и офлайн, онсайт, управление инклюзивной культурой, компетенции, планирование изменений, экстрабилити, инклюзивное взаимодействие, социальные инновации, тестирование прототипа, стратегия.

BLENDED INCLUSIVE INTERACTION. INNOVATIVE SOLUTIONS

Konstantin Barannikov

General Director, Institute of Management Design and Competitive Strategies, LLC (Ekaterinburg, Russia)

Abstract: The article presents a case-study of the project stage, which dwells upon defining the efficiency criteria and the searching of better practices. According to the results of a case-study was developed the functional specification for the media platform prototype. This media platform is aimed at personal skills development via the offline, online or blended inclusive arrangements. Also article includes a historical note about scientific models, used for planning, implementation and results analysis.

Keywords: case-study, educational process efficiency criteria, blended interaction, online, offline, inclusive culture management, skills, planning, extrability, inclusive interaction, social information, prototype testing, strategy.

Приобретение новых компетенций в условиях пандемии для людей с ОВЗ, для лиц, оказавшихся в трудной жизненной ситуации, становится непреодолимым препятствием, увеличивая социальное расслоение общества, усиливая экономическое отставание, повышает порог ограничений в перспективе, когда общая ситуация в стране и в мире улучшится.

Перспективной стратегией является вовлечение такого рода благополучателей во взаимодействие через поддержку инклюзивного волонтерства в гибридных проектах. Благодаря этому не только устанавливаются новые связи, но и формируются социальные компетенции, приобретаются компетенции для работы в условиях удалённого доступа с учётом реальных возможностей, которые предлагаются сообществами на всём русскоязычном пространстве. Этот факт исследуется многими, так М. Арат [1] замечает, что при организации учебного процесса с использованием онлайн-курсов участники получают возможность участвовать в инклюзивных проектах по индивидуальному графику в собственном режиме.

В рамках реализации проекта были проанализированы изменения, происходящие в обществе, в целевых группах благополучателей, в среде организаций-партнёров и внутри коллективов АНО «Балая трость» (Екатеринбург), АНО «Белая трость. Самарская область» и АНО «Белая трость. Севастополь», которые происходят в следствии введения ограничительных мер, а также в результате неотвратимого изменения модели коммуникации, мы выявили трудности, которые нужно либо устранить, либо минимизировать. Также были определены открывшиеся возможности для повышения эффективности и устойчивости в дальнейшей работе по формированию инклюзивной культуры высокого качества.

В 2020 году, а, по нашим прогнозам, и в 2021 - 22 годах важнейшим признаком трансформации, модным течением, а, следовательно, удобным способом поиска новых волонтеров, партнёров, для расширения числа вовлечённых, становится гибридный формат. Этот вариант взаимодействия в условиях пандемии задаёт тон, накладывает отпечаток на условия, в которых формируется культура, а значит, необходимо искать решения и осознанно разрабатывать сценарии сотрудничества для управления качеством партнёрства и кооперации с использованием новых инструментов.

Мы определяем «удалённый вариант», частью гибридного даже в том случае, когда кто-либо из участников, так и останется в своих квартирах, в своих регионах. Особенностью гибридного формата мы считаем возможность погружения таких участников в общую эмоциональную атмосферу, когда взаимодействие происходит не по очереди, как его трактуют и ор-

ганизуют современные мессенджеры. В гибридном формате участник видит и участвует в «тусовке», он способен повлиять на результат, на сценарий развития, он получает большее число вариантов социально верного поведения с разных точек зрения.

Вторым признаком глобальных перемен, является то, что все участники мероприятий оказались в особых, часто уникальных условиях, на которые организаторы повлиять не в силах. Нужно признать, что простое осознание этого признака обескураживает. А значит требует целостного, всестороннего и глубокого переосмысления сценариев инклюзивного, «включающего» взаимодействия. Иначе мы не сможем найти выхода из этого тупика.

Методика оценки эффективности, разработанная для реализации проекта, предлагает набор апробированных решений, построенных на теоретической основе и феноменологии инклюзивного взаимодействия, которые являются развитием идеологии экстрабилити. Мы считаем, что именно этот взгляд на развитие скрытых способностей, на поддержание интереса к само совершенствованию, к само идентификации, к поиску своего Пути и профессии в среде, зародившейся, благодаря открытому переживанию неудач инклюзии, то есть пробелов в процессе «включения» человека с инвалидностью, с особыми потребностями и возможностями в систему социальных отношений, является лучшим пазлом из которого каждый активный пользователь может составить свой фундамент, выстроить свои опоры и найти свои подходы для адекватного ответа на эти два глобальных вызова.

Гибридный вариант, с использованием сценариев, основанных на принципе инклюзивного взаимодействия, то есть, созданных *осознанно* для развития экстрабилити, показал свою эффективность и для решения проблем или ограничений, которые проявились среди тех наших партнёров или сообществ, которые попытались формально и без изменения организационных практик, без переосмысления, перейти к работе онлайн. Среди этих феноменов превалируют:

- *неконтролируемое увеличение числа отвлекающих факторов*, например, такой простой инструмент для фокусировки внимания участников, как продекларированное правило об отключении телефонов, с высокой долей вероятности в режиме офлайн или онсайт (on-site, находящийся в месте расположения, например, on-site control /inspection/ — контроль на месте) приводит нужному к результату — участники вовлекаются в деятельность по предложенному сценарию; но в онлайн режиме большинство правил деятельности, которые ранее работали, проконтролировать невозможно;

- *снижение качества информации при взаимодействии онлайн*, как оказалось, что большинство, если не все, из существующих приложений для проведения видеоконференций с целью облегчения передачи данных «обрезают» видео и аудио ряд, что приводит к выхолощенности, к монотонности, к нарушению баланса передать/почувствовать эмоциональный настрой ведущего/ участников;

- *слабое взаимодействие с аудиторией в целом, а также значительные затруднения в процессе организации взаимодействия между отдельными участниками, стимулирование самостоятельности*, так ведущие жаловались на то, что им не понятны многие факторы, влияющие на качество взаимодействия, они не могли управлять процессом, в том числе, ведущие говорили, что невозможно проконтролировать качество связи у каждого участника, это часто вызывает негативные эмоции, отрицание и тому подобные феномены, в том числе критику из-за того, что часть информации была передана, но не получена пользователями, и это в свою очередь, ограничивает возможности к вовлечению во взаимодействие;

- *отсутствие вовлечённости*, например, задача лидера проекта или преподавателя увеличить число вовлечённых во взаимодействие, но в обсуждении проблемных вопросов руководители и ведущие проектов указывали, что псевдововлечённые, те, кто только кивает, но реально не понимает, не взаимодействует, в итоге выполняет упражнения совершенно не так как нужно было, они используют «защитную формулу» «так как понял», а те, кто и ранее был в числе невовлечённых так и остаются на своих позициях, в своих оправданиях, в своих стигмах, а значит, не используют открывающиеся возможности;

- *низкое качество обратной связи*, например, при формальном подходе к организации встреч или мероприятий онлайн, яркую и насыщенную обратную связь дают одни и те же участники, и наоборот, любой тренер или фасилитатор знает, что интереснейшие события происходят во время кофе-брейков, совместного обеда или перерыва, когда можно воспользоваться неформальной обстановкой и переработать программу, обсудив с участниками проблемы или непонимание, уточнить понятия, придумать новые примеры, предложить другие кейсы;

- *экономия времени*, например, эффективный тренер, преподаватель, фасилитатор, знает, как уменьшить влияние участника, который требует к себе особого внимания, отвлекает или активно саботирует, например, можно остановить речь такого участника и пообещать ему ответить на вопрос позже, и переключиться на обсуждение темы с теми, кто вовлечён, кто заинтересован, - в результате в аудитории *осознанно* создаётся тот

настрой, который и помогает большинству верно выстроить правильные отношения с саботажником, даже, если он не изменяет своей позиции; но в режиме онлайн, когда коммуникация происходит в режиме реагирования на вопросы, по принципу поднятой руки, «кто первый, тот и получает всё внимание всей аудитории», использование привычных инструментов ограничено.

Также были найдены новые возможности для вовлечения новых партнёров из числа других заинтересованных лиц, ведь наш опыт может стать полезным для многих коммерческих и производственных организаций, которые не используют в полной мере ресурсы управления человеческими ресурсами в условиях гибридной работы.

Так исследователями были выявлены два критических фактора, негативно влияющих на производственные процессы, если организация просто вывела работников на удалённые рабочие места, не изменив модель вовлечения во взаимодействие:

1. *«Затухание» норм организационной культуры и «перекосы» социальной сплоченности.* Отсутствие возможности регулярного и единообразного получения невербальных сигналов от приверженцев культуры, исключает возможность здоровой интеграции молодых работников. Носители поведения, которое ранее подавлялось приверженцами организационных правил, наоборот, приобретают новый статус, формируя вокруг себя «ячейки», способные иначе трактовать ту или иную информацию. В таких компаниях сотрудники, испытывающие недостаток ясности в будущем видении, почти в три раза чаще сообщают о умеренном или высоком уровне симптомов выгорания.

2. *Нарушение баланса эксперимент / повторение с минимальной потерей наработанного успешного опыта.* Присутствие всех заинтересованных на одном рабочем участке или возможность быстро собраться в одном помещении для обсуждения проблем, позволяет быстрее экспериментировать и быстрее проверять качество передачи нового опыта. С другой стороны, в условиях гибридной работы эксперимент начинает превалировать у всех работников, в результате нарастает разочарование и такие негативные чувства, как горе и тревога, которые стимулируются ростом числа повторных и однотипных ошибок или несогласованных отклонений, некоторые из которых могли бы стать успешными, если бы до этого не произошло бы внедрения другого решения.

Таким образом, так мы можем подтвердить вывод исследователей, которые говорят, что простой, формальный переход из аудитории или из офиса в условия удалённого доступа, без переосмысления, без применения новых инструментов негативно влияет на производственный и образовательный процесс.

В результате проведённой работы, были сформулированы три принципа для превращения ограничений, вызванных пандемией в возможности, свойственные именно гибридному формату.

I. Баланс офлайн-онлайн. Важнейшим достижением этого осознания, является принятие того, что гибридный формат, при наличии необходимого оборудования, позволяет погрузить участников в атмосферу, в эмоционально окрашенную среду, в тусовку. Для реализации принципа требуются навыки создания или использования сценариев инклюзивного взаимодействия онлайн, и важнейшим фактором, оказались умения при использовании современных технических возможностей, обеспечения доступности в онлайн. Особенно на первых этапах введения новых участников, которые «привыкли» к личной пассивности, к зависанию ПО, к пропаданию связи или к плохой картинке. Здесь крайне важным становится обустроенное помещение и оборудование для организации обучающих и социокультурных мероприятий в гибридном формате.

II. Баланс учимся-учим. Мы выявили постоянную потребность в новых знаниях. Практически нет периода, когда можно сказать: «мы всё знаем о готовых решениях и всё понимаем о возможностях, которые появились для работы онлайн». При чём, как оказалось, многие недостающие нам компетенции уже есть у наших благополучателей. По сути, мы обмениваемся тем, что каждый наработал по отдельности. Для реализации принципа необходимо смело привлекать к работе тех, кого нельзя в строгом смысле слова назвать специалистом, но кто обладает практическим опытом, набором умений и компетенций в необходимых областях для обучения сотрудников и волонтеров. Так же следует ориентироваться на практико ориентированные мероприятия для передачи знаний целевой аудитории в большей степени, и лишь для тех, кто интересуется, следующим шагом, предлагать теоретические аспекты.

III. Баланс инклюзивной группы. Данный принцип говорит о том, что группа, включающая участников в процесс развития талантов Экстрабилити, не может существовать в закрытой форме. Инклюзия требует открытости, выхода с новыми идеями и навыками во вне, тестирование наработок в условиях реальной обратной связи. В системе онлайн практически отсутствует инфраструктура, поддерживающая инклюзивное взаимодействие. Например, существуют отдельные элементы доступности для людей с ОВЗ по зрению и слуху, но совместные мероприятия с реальным взаимодействием крайне редки. Другим подобным примером отдельно существующего элемента будущей инфраструктуры, являются научные конференции, но у каждого такого форума есть свой ритм и свои задачи. Проблема, вокруг которой работает данный баланс в том, что проявленную потребность в демонстрации нового навыка или та-

ланта экстрабилити необходимо удовлетворять здесь-и-сейчас, необходима поддержка каждому ростку, каждому, кто пытается изменить судьбу, кто пытается найти свой путь. Например, человек включился, у него появилась энергия, воодушевление, даже стали формироваться планы по достижению го мечты, но говорят, «не время», «ближайшее событие через год»... И мы видим разочарование, утверждение негативных ограничивающих убеждений, чувство обмана и т.д. Для реализации данного принципа требуется постоянная инфраструктура взаимоподдерживающих проектов с указанием потребностей и возможностей для вовлеченных. А это в свою очередь:

- а. требует разработки и тестирования гибридных сценариев для обучающих и социокультурных мероприятий на основании общих критериев эффективности,
- б. требует адаптации инструментов инклюзии («включения») для их широкого применения [2],
- в. требует обучения взаимодействию в удаленном формате всех заинтересованных, и в первую очередь, будущих тренеров и руководителей инклюзивных проектов,
- г. требует распространения информации о новых проектах, о ведущих и участниках,
- д. требует деятельности по расширению спектра предложений от партнёров, реализуемых в гибридном формате,
- е. требует обучению всех участников инфраструктуры умению обмениваться вовлечёнными, стимулируя их к изменению привычной социальной роли в новых для себя сообществах и проектах,
- ж. требует отказаться от идеи, которая закрепились в коммерческих компаниях, где принято удерживать клиентов / благополучателей у себя, как приверженцев закрытой группы. В инклюзивной среде эта идея приводит к сегрегации и останавливает в развитии.

Три критерия эффективности вокруг которых строятся проекты АНО «Белая трость» в гибридном формате:

- 1. Не просто активность, а прогресс.
- 2. Улучшение условий работы сотрудников за счёт облегчения и ускорения создания команд в гибридном взаимодействии.
- 3. Поощрение и поддержка команд в ситуациях, когда происходит изменение и целей, и способов достижения целей при реализации проектов в непредсказуемых условиях (пандемия).

Взгляд вперёд, в будущее

В перспективе ещё одним критерием эффективности, может стать развитие партнёрских отношений не ради проектов, а вокруг продуктов.

Такого рода опыт последовательно развивается с АНО «Белая трость Севастополь» и АНО «Белая трость Самарская область». Это совершенно автономные организации используют и совершенствуют разработанный нами продукт – сценарий и методику МЭВИЛ (молодёжный экологический волонтерский инклюзивный лагерь).

Новым примером деятельности на основе перспективного критерия, являются мероприятия в городе Заречном Свердловской области и в Забайкальском крае. Где партнёрство выстраивается через вовлечение в инклюзивные экологические и туристические проекты, на основе которых планируется создание уникальных продуктов, конкурирующих на открытом рынке.

Инклюзивный сценарий (включающий сценарий) – это сокращённый термин, который мы употребляем, когда говорим о «мероприятии, 1. построенном на принципах инклюзивного взаимодействия, 2. организованном с целью проявления скрытых способностей участников Экстрабилити, 3. запускающем процесс инклюзивного взаимодействия, 4. в котором происходит приобретение нового социального опыта при позитивной трансформации социальной роли».

Под понятием инклюзии мы объединяем все *осознанные* процессы, направленные на проявление у человека скрытых талантов и способностей. То есть, многие процессы могут стимулировать человека к переменам, например, болезни или война, семейные или личностные кризисы. Мы говорим, лишь о тех ситуациях, которые стимулируют к изменению поведения и ценностей для лучшей адаптации в новой социальной среде.

Такой средой может стать участие в мероприятиях, как волонтер, а со временем и организатор проектов. Максимальной задачей для себя мы видим создание долгосрочных сценариев, которые развивают экстрабилити и позволяют качественно изменить жизнь при выходе на работу в коллектив, где работают люди без ограничений по здоровью.

Мы также понимаем, что этот уровень не осуществим, возможно, для большой группы людей с ОВЗ. Но между тем, мы исповедуем «принцип максимума», которые требует от нас дальнейшего поиска, расширения спектра применяемых практик и использования самых современных возможностей.

Таким образом, инклюзивное взаимодействие для нас – это специально организованный сценарий, направленный на проявление экстрабилити представителей разных социальных групп.

Экстрабилити – это способности, которые проявляются, благодаря ограничениям в процессе успешной социализации в других социальных группах. Последний пункт мы стали всё чаще добавлять в наших презентациях, так как он является признаком качественного изменения жизни. Мало выйти из дома и стать лидером внутри закрытого сообщества. Социальные навыки и умения, экстрабилити, переворачивающие жизнь, изменяющие судьбу, проявляются и развиваются в новых условиях.

Понятней изучение этих процессов (экстрабилити и инклюзивного взаимодействия) в среде социально и экономически исключённых групп. Но мы смотрим шире - скрытые способности есть у всех людей.

Например, профессия человека, его многолетняя деятельность в одной организации, также накладывают ограничения. А значит, формируют основу для развития умений, навыков и компетенций, о которых не знают представители других профессий. Успешное развитие и применение этих особенностей в иной социальной среде, также является проявлением экстрабилити. И это нас воодушевляет, так как открываются новые возможности для переобучения взрослых людей, для рескиллинга (от англ. reskilling) - переквалификация, переподготовка.

1. Arrarte M.E. From Homework to Home Learning // Action Research for Inclusive Education: Participation and Democracy in Teaching and Learning. F. Armstrong, D. Tsokova (eds.). UK, London: Rout-ledge, 2019. P. 146-156.

2. Баранников К.В., Пресникова Т.В. Инклюзивное взаимодействие как метод преодоления выученной беспомощности. Экстрабилити как феномен инклюзивной культуры: материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием (Екатеринбург, 12 декабря 2018 года). — Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2019. — С. 55-60.